



# **EMPODERAMENT AMB L' AUTODIAGNOSI**

***Pack pedagògic***

Ajuntament de  
Barcelona



**Coordinació:**  
Ajuntament de Barcelona  
Direcció Servei d'Acció Comunitària  
Àrea de Cultura, Educació, Ciència i Comunitat  
<https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria>

**Continguts:**  
Quepo. SCCL – Oriol Josa

**Edició:**  
Quepo. SCCL – Clara Giberga

**Disseny i maquetació:**  
Quepo. SCCL – Bet Caralps / Chus Portela

Desembre de 2019



Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi el titular dels drets (Ajuntament de Barcelona, Direcció Servei d'Acció Comunitària, Àrea de Drets de Ciutadania, Participació i Transparència) i no se'n faci un ús comercial o una obra derivada, per als quals caldrà demanar permís. La llicència completa pot consultar-se a <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ca>



# Associa't - Viver de comunicació:

El Viver de Comunicació de l'Associa't és un projecte coproduït entre el Servei d'Acció Comunitària de l'Ajuntament de Barcelona, i Quepo, amb la col·laboració d'altres associacions de la ciutat. Impulsem el Viver de Comunicació amb la voluntat d'enfortir el treball comunitari i el teixit associatiu de Barcelona des de la comunicació.

## Pack pedagògic:

Al Viver tenim la voluntat que els espais d'aprenentatge arribin al màxim de persones que esteu a l'associació. Com que això és un repte, us fem a mans aquest "pack pedagògic", una eina que recull tot allò treballat durant la sessió i que proposa activitats per a poder treballar-ho amb les companyes a l'associació.

**Què hi trobaràs?** A la propera pàgina hi veuràs un mapa conceptual que t'explica el contingut del pack dividit en 3 fases. Al principi de cada fase hi trobaràs la informació que necessites per preparar l'activitat (incloent una fitxa de facilitació pas a pas), i a continuació els materials que necessitareu per a realitzar-la.



Els textos emmarcats amb línia discontinua són les "fitxes per la facilitació", és a dir, un document guia per la persona que s'encarregui de dinamitzar l'activitat a l'entitat.



Els documents que tinguin un títol identificat amb la icona de la bafarada són els de les activitats que et proposem i que caldrà que imprimeixis per a poder fer les activitats amb el grup.

# Empoderament amb l'autodiagnosi

## Pack pedagògic

A l'Empoderament amb l'autodiagnosi volem fer un recorregut que ens permeti: (1) tenir un concepte més empoderador i transformador de la comunicació, (2) fer una revisió a fons de la nostra entitat, una diagnosi, entenent quins són els potencials i les necessitats, i orientar-nos per a futures estratègies; i finalment (3) entendre i diagnosticar quin lloc i quines necessitats té la comunicació de la nostra associació i com ens pot ajudar a treballar la seva missió. Dediqueu-hi almenys 3 hores, i us proposem que la feu de forma col·lectiva amb altres persones de la vostra associació. Com més visions i perfils diferents participin en l'autodiagnosi més rics seran els resultats que se n'extrauran.

### 1. Tot és comunicació



### 2. Autodiagnosi a fons i sistèmica



### 3. La comunicació dins l'associació

Amb la companya, a les assemblees, el boca-orella, la trucada a l'associació del costat... Per tant, primer hem de mirar a fons la nostra organització, per a determinar les necessitats de comunicació.

El model del pentàgon organitzacional ens ajuda a entendre l'entitat com un sistema amb 5 dimensions inter-relacionades. Totes són fonamentals i és important que hi hagi equilibri entre elles.

Un cop hem entès les 5 dimensions de la nostra organització, podem passar a analitzar com funciona la comunicació en cada d'elles.



*Document:*

*Què entenem per comunicació comunitària?*



*Documents:*

*Qüestionari d'Autodiagnosi i Pentàgon organitzacional.*



*Document:*

*Fitxes sobre Comunicació i les 5 dimensions de l'associació.*



## 1. Tot és comunicació

Amb la companya, a les assemblees, el boca-orella, la trucada a l'associació del costat... Per tant, primer hem de mirar a fons la nostra organització, per a determinar les necessitats de comunicació.

⚙️ *Document: Què entenem per comunicació comunitària?*

### » Fitxa per la facilitació:

#### Per a què ens serveix?

Posar les bases i repensar la idea que tenim de comunicació a la nostra associació. Amb aquesta primera part aspirem a donar espai a una concepció de la comunicació a la nostra associació que la rescati de la visió que en tenim "és allò que no fem mai... necessitem algú de comunicació per captar fons...". Així mateix, volem recuperar una idea de comunicació que ens permeti entendre que comunicació és el que fem sempre, tota l'estona, i que si ho fem amb intenció i amb estratègia, la nostra organització pot funcionar molt millor i de forma més harmònica i alineada.

#### Quant de temps?

30 minuts.

#### Què necessitem?

Còpies impreses del text "Què entenem per comunicació comunitària?"

#### Pas a pas:

##### 1. Llegiu el text "Què entenem per comunicació comunitària?" (10 min)

El text aborda una concepció de la comunicació comunitària, que és la que anem desplegant amb cada una de les activitats i propostes del Viver de Comunicació.

##### 2. Comenteu-lo amb les companyes (15 min)

Hi esteu d'acord?

Hi ha alguna cosa amb la que no combregueu?

Alguna idea nova per vosaltres?

Alguna cosa us ha sorprès?

Us dóna alguna idea nova sobre com fer comunicació a la organització?

##### 3. Apunteu-ho i guardeu-ho com a base pel futur (5min)

Preneu nota del debat amb les companyes i guardeu-ho pels propers passos o per tenir una definició conjunta del que enteneu per comunicació com a organització.

##### 4. Si voleu, feu-nos arribar els vostres comentaris!

Estem en el procés de construir enfocaments i pràctiques de comunicació comunitària, així que estem obertes i amb ganes de compartir el procés amb les persones que hi vibreu.

Si voleu enviar-nos algun comentari, podeu escriure'ns a [viver@associat.barcelona](mailto:viver@associat.barcelona).



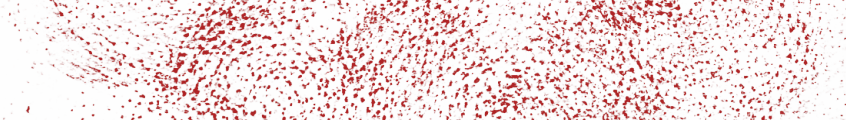
## Què entenem per comunicació comunitària?

La comunicació és una de les funcions vitals de l'ésser humà, com a individu, i tal vegada la funció originària perquè hi hagi humanitat, col·lectiu, societat.

**Des que una persona neix, comunica** les seves necessitats i necessita que li comuniquin (atenció, seguretat, amor, context); així s'acostuma a escoltar, i alhora que busca ser entesa, tracta d'entendre les altres persones. A partir d'aquí, i segurament des del joc, comencem a construir propostes comunes comunicant- nos, de manera que **la comunicació es converteix en la base de consensos i de projectes futurs**. Moltes hem après i hem viscut també que en el conflicte sovint hi rau un dèficit de comunicació clara entre les parts que conflictuen; i que la transformació en conflictes passa per dialogar, analitzar juntes, i comunicar-se d'una forma no violenta i acurada. **La comunitat sovint es cohesiona a partir de narratives i acords compartits sobre valors, necessitats, identitats i aspiracions**.

**La comunicació**, per tant, que és una funció fonamental i ubiqua dels nostres projectes vitals, personals i col·lectius, **és també un fet ubic en la vida associativa**; és una sàlvia que travessa les converses entre voluntàries, la tasca dins l'equip tècnic, la definició compartida de l'estratègia, la presa de decisions en assemblea (expressem opinions, preparem documents marc, convoquem reunions, expliquem les nostres decisions, ...); i que travessa no només el missatge que volem transmetre a la comunitat a través de les xarxes, sinó el fet mateix de produir el missatge. De fet, el projecte mateix que portem a terme a la comunitat probablement està fet de comunicació: de relacions entre persones, aprenentatges compartits, interlocució amb administracions; etc. Així, la comunicació és un fet present a cada detall de les nostres relacions associatives, del projecte associatiu; i és important prendre'n consciència i subratllar tots aquests àmbits, quan volem abordar l'empoderament de la nostra organització des de la comunicació.

Perquè quan pensem què és la comunicació per a nosaltres com a persones, connectem fàcilment amb cada una de les vessants que acabem d'exposar, però en canvi ens passa que quan pensem en "comunicació associativa" sobtadament canviem de xip i automàticament comencem a pensar en la comunicació pública, les xarxes socials, fundraising i pàgines web. Pensem en quin missatge podem construir per convèncer la gent que som la millor aposta, o que ens han de donar diners. Al contrari, com a persones o grups humans sabem que no es tracta d'aplicar tècniques de convicció, sinó de comunicar-nos partint de la honestedat i dels valors, i tant d'emetre un missatge com d'escoltar una resposta o la necessitat d'un altre. **Sabem que no tot és vendre o comprar, també hi ha el compartir, el riure, i que no cal anar dient pel món que som perfectes, sinó també que tenim problemes i febleses**.



La comunicació del màrqueting, el vendre's, del llançar un missatge públic fascinant, l'hem heretat del model empresarial, que sabem que malauradament acostuma a tenir una prioritat que és la venda; però sabem també que les prioritats múltiples de la nostra associació no són la venda, sinó els nostres projectes, el desenvolupament del nostre espai democràtic, la cura de les persones que en formem part, el compromís amb la nostra comunitat. Així, com a projecte, **cal que recuperem el concepte genuí de la comunicació, que ens reapropriem d'un enfocament de comunicació comunitària. Cal que cuidem i fem créixer aquesta funció vital, la comunicació, que travessa la nostra associació de forma transversal.**

Ens cal, per tant, **pensar en una comunicació que sigui transversal, comunitària, estratègica i transformadora.** Transversal, perquè com s'entén fins ara, la comunicació és en cada detall de la vida associativa, i la porten a terme totes les persones que en formen part. Comunitària perquè la pensem com un fet que pot generar cohesió, aprenentatge col·lectiu, intercanvi d'opinions i construcció de compromisos col·lectius per a la millora de la situació de totes les persones de l'entorn amb què ens impliquem. Estratègica, perquè com a associacions sovint ens enfrontem a qüestions complexes, i l'estratègia ens permet als equips orientar-nos en una mateixa direcció, dirigir-nos a aconseguir juntes un objectiu; i la comunicació pot ser pensada també com a motor per a assolir la finalitat última del nostre col·lectiu (més que un objectiu secundari), transmetent des dels nostres valors i comptant amb les persones clau de l'entitat i del nostre entorn. Finalment, una comunicació transformadora, perquè ha de ser un agent, un factor més de la nostra intervenció social, comunitària, i per tant, ajudar-nos a generar canvi, coneixement, sensibilització, alternatives, cohesió social, si és que aquests són elements clau de la nostra visió i del nostre projecte associatiu.

Per portar-ho a la pràctica, primer ho hem de posar en el focus. Desmitificar la comunicació i entendre que totes comuniquem constantment, i d'aquí començar a construir en la feina del dia a dia, en la planificació com a entitats, en els nostres millors somnis com a col·lectius.

## 2. Autodiagnosi a fons i sistèmica

El model del pentàgon organitzacional ens ajuda a entendre l'entitat com un sistema amb 5 dimensions interrelacionades. Totes són fonamentals i és important que hi hagi equilibri entre elles.



Document: Pentàgon organitzacional.

### » Fitxa per la facilitació

#### Per a què ens serveix?

Amb aquesta segona part volem facilitar-vos una eina per analitzar en profunditat la vostra organització des d'un enfocament sistèmic. L'autodiagnosi us permetrà entendre millor l'entitat, els seus potencials i necessitats, i us pot servir de punt de partida per a estratègies de canvi. La comunicació no és només una eina per difondre projectes i activitats sinó que és un element al servei de la missió de tota organització.

#### Quant de temps?

1h30

#### Què necessitem?

Una pissarra (o un papelògraf o paper d'embalar per a escriure-hi), bolígrafs, retoladors i còpies impreses del "Qüestionari d'Autodiagnosi" i el "Pentàgon organitzacional".

#### Pas a pas:

##### 1. Entenem el model (15min):

En aquest apartat hi trobareu una presentació del model que aconsellem que la persona que dinamitzi l'activitat la llegeixi a fons. Al final, hi ha un exercici que podeu fer per introduir el model a les companyes.

##### 2. Fem el qüestionari (40min):

Un cop hagueu comprès el model i vist si us encaixa, podeu passar a fer el qüestionari d'autodiagnosi. En aquest pas, trobareu primer una breu explicació de com funciona el qüestionari abans de trobar-vos amb les preguntes.

##### 3. Dibuixem el pentàgon (5min)

Un cop respostes les preguntes, podreu sumar els resultats i, amb aquests, dibuixar el pentàgon al model que us proporcionem.

##### 4. L'analitzem juntes i pensem l'estratègia (30min)

I ara ve el pas més important: què en fem de la informació i les reflexions que ens ha aportat l'autodiagnosi? Us proposem una sèrie de preguntes perquè penseu com aplicar els resultats a la vostra organització.



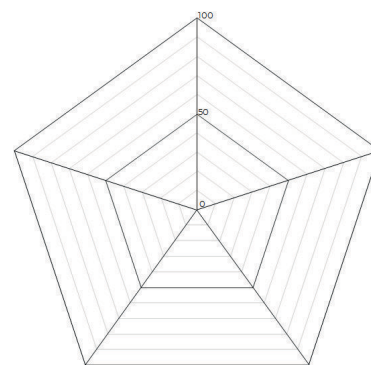
## 1. Entenem el model (15min)

A continuació trobareu una explicació sobre el model del pentàgon, que us pot ajudar a facilitar la sessió. Després d'aquesta explicació trobareu un exercici per a fer-lo amb les companyes.

### El pentàgon organitzacional:

un enfocament sistèmic per analitzar la nostra organització

El model/teoria del pentàgon organitzacional explica que una organització té 5 dimensions principals (Estructura, Funcionament, Comunicació, Relacions, Sostenibilitat Econòmica), i que la salut de l'organització depèn tant de la fortalesa i capacitats en cada una d'aquestes dimensions, com de l'equilibri que es produeix entre totes elles. Per tant, és difícil que una organització estigui sana si una o dues de les seves dimensions està francament malament. Però l'organització també tindrà reptes importants per davant si alguna de les seves dimensions està sobre-dimensionada en comparació a la resta.

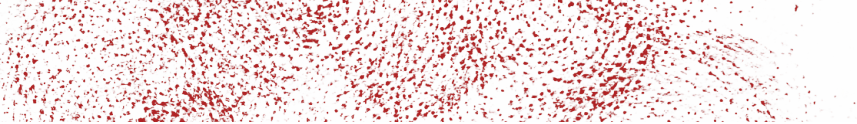


L'aspecte de la interrelació entre les dimensions també és molt útil, atès que un cop ha-guem entès quines són les dimensions més fortes de la nostra organització, les podrem identificar com a "motors", potencialitats per a desenvolupar aquelles més febles.

### En un parell d'exemples:

» L'associació "Anem Endavant" està passant per una situació financera difícil (causada per la pèrdua d'un local que havien tingut en propietat, que van invertir per renovar, però va quedar impracticable per una inundació). Quan fan la diagnosi de la seva organització, entenen que un dels seus punts forts és el Funcionament (tenen personal empoderat, projectes potents), i la Comunicació. Per a ells, així, seria estratègic utilitzar la seva fortalesa en aquestes àrees per a crear una estratègia de desenvolupament per a les seves finances: per exemple, produir materials de comunicació i captació de fons sobre els seus projectes, que els permeti accedir a millors fons i subvencions, quotes de sòcies de nous membres o suports de fundacions/RSC.

» Després d'anys de desacords a la junta directiva, la històrica organització de voluntariat "Fem el que Som", té manca d'activistes empoderades que puguin prendre el relleu i la responsabilitat, tant als òrgans de governança com a les comissions de treball. Quan fan la diagnosi, estan d'acord que la Sostenibilitat Financera i el Funcionament són les dimen-sions més potents de l'organització.



Partint d'aquesta diagnosi, es plantegen que poden organitzar una estratègia de seguiment i empoderament de les voluntàries locals, usant la seva salut econòmica per a invertir en la participació d'aquestes persones en projectes d'aprenentatge i empoderadors. Això faria que aquestes persones estiguessin millor preparades, i possiblement amb més ganes d'aportar els seus esforços per l'organització, per exemple formant part de grups de treball, o presentant-se a la junta en el futur.

A partir de l'explicació de més amunt, podeu entendre, quines són les **3 principals funcions** per les quals la metodologia del Pentàgon és un bon recurs:

### **1. Per un ús pedagògic: entendre l'organització de forma sistèmica**

Normalment treballem el model del pentàgon amb metodologies molt pràctiques, orientades a diagnosticar i a treballar l'estratègia de futur de l'entitat. Tot i així, cal no oblidar l'ús paral·lel del model com a eina per a comprendre millor què és una organització, adquirir una mirada més sistèmica de la pròpia organització; o en general, entendre el què és, què necessita, com es fa per transformar-la.

### **2. Per a diagnosticar la nostra entitat**

El model inclou activitats que permeten aportar una visió general, o una diagnosi integral de l'organització, que implica revisar aspectes clau de l'entitat i acabar dibuixant la forma del pentàgon pròpia de la nostra organització. D'altra banda, podrem utilitzar mètodes complementaris per a aprofundir en la diagnosi de cada una de les dimensions. Pel que fa a la diagnosi general, podem utilitzar el qüestionari per a fer una primera diagnosi extensiva. Aquesta permetrà veure el pentàgon de l'organització i començar a orientar-se sobre les necessitats i potencials estratègics de l'entitat. Després d'això, podem anar més a fons per a cada dimensió amb altres metodologies: mapa d'actors, per a les relacions; anàlisi del pressupost, per a la part econòmica; etc.

### **3. Per a construir la pròpia estratègia de desenvolupament**

La comprensió de la nostra organització amb una visió sistèmica ens ajuda a donar un enfocament més estructurat a la planificació estratègica de l'entitat. Tal com hem mencionat, veure com l'organització està construïda (des del detall - amb el qüestionari-, en termes generals -amb els resultats generals-, i també visuals, amb el pentàgon), veure'n les àrees de fortalesa, les de debilitat, els equilibris; tot això permet d'establir objectius, prendre decisions, i organitzar plans de desenvolupament en el mig-llarg termini. La diagnosi marca el punt de partida; i la planificació estratègica aprofita les principals forces de l'organització per afrontar els reptes que hem identificat.

*El model del Pentàgon va ser concebut i dissenyat originalment per la Fundación SES a Argentina: <http://www.fundses.org.ar/>. Va ser adaptat en els darrers anys per professionals del CCIVS - Coordinating Committee of International Voluntary Service: <http://ccivs.org/> i desenvolupat per Artesans del Canvi per a convertir-lo en un instrument de formació i desenvolupament organitzacional adaptat a diversos tipus d'organitzacions.*

## El Pentàgon i les 5 dimensions que donen forma a una organització

**Estructura:** Aquesta dimensió inclou allò que l'organització és: el seu cos, l'esquelet, la identitat. Per tant, des de les oficines i infraestructures; la seva cultura organitzacional, els seus estatuts, missió, visió i valors; la seva base social: els socis, assemblea, junta directiva; i la seva planificació estratègica i presa de decisions.

- > Oficina i infraestructura
- > Legal
- > Visió, missió, valors
- > Pla estratègic
- > Governança
- > Base social

**Funcionament:** Aquesta dimensió es fixa en el que l'entitat fa. Hi ha dues àrees principals en la part de funcionament: > primera, sobre els equips -contractats, junta, voluntàries- a l'organització: com treballen, es relacionen, gestionen, formen, etc.  
> segona, sobre els projectes: quins són els principals projectes de l'organització, com funcionen, quin impacte tenen. Factors clau per a la salut en aquesta dimensió són l'empoderament dels equips interns, la bona comunicació interna; i també el treball amb qualitat, la sostenibilitat i impacte positiu dels projectes i actuacions.

- > Processos d'equip: gestió, personal, activistes
- > Comunicació interna
- > Activitats i projectes

**Comunicació:** Aquesta dimensió es fixa en com l'entitat parla: com entén el fet mateix de la comunicació, com es comunica dins de l'organització, per a les relacions públiques, quins materials produeix per a comunicar-se. (Re-)entendre que la comunicació és un dels fets vitals de l'organització i la base per a qualsevol bona relació tant cap endins com cap enfora de l'organització. Cal considerar aquells actors amb qui ens relacionem per tal d'adaptar la comunicació a les necessitats i natura d'aquesta relació.

- > Enfocament de comunicació
- > Comunicació interna
- > Comunicació externa
- > Comunicació pública

**Relacions:** Aquesta dimensió es fixa en el fet que aquesta organització conviu amb altres: quines relacions té, amb qui treballa, com treballen juntes, com estan construïdes les relacions. Partim de la creença que, per més bones que siguem, mai aconseguirem solucionar tots els reptes del món (ni tan sols els nostres) soles, necessitem treballar amb altres. Com estan, doncs, construïdes les nostres relacions? Quines són les més estratègiques per la nostra organització i per què? Com construir relacions amb aquells actors que per nosaltres serien estratègics?

- > Local/Nacional ONGs i OSC Institucions Activistes
- > Internacional ONGs i OSC Institucions

**Sostenibilitat econòmica:** Aquesta dimensió es fixa en el que la organització té (i com ho gestiona). Això vol dir, els recursos i l'administració: l'economia de l'organització. La importància de les capacitats per a comprendre i portar a la pràctica la gestió financera són vitals per a una organització. D'altra banda, com estan estructurats els ingressos (d'on venen, en quina proporció), les dinàmiques per a aconseguir-los; i, és clar, l'estructura de les despeses i la seva gestió.

- > Gestió financera
- > Processos i competències
- > Ingressos:
  - diversificació, subvencions
  - ingressos propis
- > Despeses

## **Introducció al Pentàgon i a la diagnosi de l'entitat**

Aquesta activitat pot ser útil per a introduir el model del pentàgon, parlar de cada una de les dimensions, abans d'entrar al qüestionari.

(1) Discutiu per parelles quines creieu que són les 2 principals fortaleeses i les 2 principals febleses de l'organització.

(2) En plenària, cada parella compartirà les seves 2 fortaleeses + 2 febleses, i la persona facilitadora les anirà col·locant sobre la pissarra o paper, col·locant-les al paper d'acord amb la dimensió on escauria (el pentàgon encara no està dibuixat, però la facilitadora pot tenir-ne la forma al cap. Per exemple: "El fort de la nostra entitat és que fem projectes molt potents i innovadors per a infants"; aquesta seria una fortaleesa que aniria a la dimensió de Funcionament, i al paper la posaríem al mig, a la dreta). De moment no mencionem les dimensions, sinó que senzillament anem apuntant fortaleeses i debilitats que cada parella comparteix.

(3) Un cop tothom ha compartit les seves febleses i debilitats, hauran quedat visiblement agrupades en diferents àrees del paper. Podem preguntar què tenen els elements agrupats en comú; això ens portarà a descobrir els conceptes d'Estructura, Funcionament, Comunicació, Relacions, Sostenibilitat Econòmica, tal com les trobem al model del Pentàgon.

(4) Això ens servirà per a fer una introducció al concepte del pentàgon, i explicar cada una de les seves dimensions. També ens pot servir per a preguntar i evidenciar que no té sentit prioritzar unes dimensions sobre les altres, perquè estan inter-relacionades (podem posar exemples a través dels punts forts/febles que han sortit), i si alguna de les dimensions no té una bona salut, o està descompensada, l'entitat se'n ressentirà.



## 2. Fem el qüestionari (40min)

Per a fer l'autodiagnosi a fons, podem utilitzar el Qüestionari d'Autodiagnosi. Per a treballar amb el qüestionari, imprimiu-ne diverses còpies. Val la pena que us poseu per parelles o trios i tracteu de contestar a les preguntes en aquests grupets. Us caldrà posar-vos d'acord! És part de l'exercici.

### Ús del Qüestionari per a l'Autodiagnosi de l'entitat

L'exercici del qüestionari del pentàgon serà un viatge guiat pels elements fonamentals per a la bona salut de la organització, i els participants aniran analitzant i puntuant cada un d'aquests elements d'acord amb l'estat de cada ítem a la seva organització. (Cal remarcar que la majoria d'ítems es puntuen de l'1 al 10; però que, tal com està marcat en una casella ben visible, alguns ítems tenen màxims diferents: per exemple de l'1 al 5, o de l'1 al 20; cal graduar cada puntuació d'acord al màxim que li correspon).

Al final d'aquest exercici, tindrem 2 resultats principals:

- > Diverses persones hauran discutit entre elles i consensuat una visió sobre l'estat d'aspectes fonamentals de la seva entitat
- > Tindrem una puntuació resultant, del 0 al 100, per a cada una de les dimensions, i això ens donarà una imatge bastant precisa de l'estat de salut de l'entitat, d'acord a com l'entenen els seus membres.

A més, per a cada dimensió, tindrem una imatge de quins són les principals fortaleeses (puntuacions altes) i mancances (puntuacions baixes).

## **Qüestionari d'Autodiagnosi**

<b>Nom de la vostra organització:</b>			
	<b>La vostra puntuació</b>	<b>Punt. Màx.</b>	<b>Notes i comentaris</b>

### ESTRUCTURA

### TOTAL ::

#### INFRAESTRUCTURA

<b>D1 Infraestructura:</b> L'oficina, equipaments, de la organització són suficients per a les vostres necessitats?		10	
<b>D2.1 Situació legal:</b> Quant afecta la situació legal de la organització a la seva capacitat (problemes legals, o avantatges, barreres o facilitats per a projectes,...) [Afecta negativament: puntuació baixa; Afecta positivament: puntuació alta]		10	

#### BASE SOCIAL I ACTIVISME

<b>Base social forta i suficientment àmplia:</b> Considereu satisfactori el nivell de suport social, d'activisme o voluntariat amb la vostra associació, i el seu empoderament i activitat com a membres?		10	
--	--	----	--

#### GOVERNANÇA, ASSEMBLEES I JUNTA DIRECTIVA

<b>Visió, missió i valors compartits i coneguts:</b> En quina mesura els membres del comitè executiu, activistes, personal, coneixen la visió, la missió i els valors de la organització?		10	
<b>Assemblees:</b> Les assemblees (o reunions de l'òrgan sobirà de decisió i debat de l'entitat) es celebren amb la regularitat desitjable i la seva celebració aporta direcció, estratègia i cohesió a l'entitat?		10	

<b>Sistema de presa de decisions i el seu seguiment:</b> El procés de presa de decisions a la organització és satisfactori i adequat a les necessitats de la organització? (Les decisions es prenen i segueixen de manera satisfactòria, i d'acord als valors de la organització?)		10	
<b>Junta directiva i competències:</b> Les persones amb responsabilitats en la presa de decisions de l'entitat (junta directiva, comitè,...) tenen la preparació i coneixements per a fer-ho satisfactòriament per a l'entitat?		5	
<b>Representativitat i renovació de càrrecs electes:</b> I creieu que amb les persones escollides per a la Junta hi ha un bon nivell de representativitat, renovació de càrrecs i empoderament de membres de l'entitat?		5	

### PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

<b>D3. Planificació estratègica:</b> Els projectes, activitats, i plans de la organització estan basats en un pla estratègic, on la organització va definir com assolir els seus objectius al llarg dels propers anys?		20	
--	--	----	--

### RENDICIÓ DE COMPTES

<b>D4. Rendició de comptes:</b> Quant satisfactòria és la manera en què les actuacions i resultats del comitè executiu i treballadores són informades i discutides amb els membres, activistes, amb el comitè o junta i l'equip de treball mateix?		10	
---	--	----	--

FUNCIONAMENT		TOTAL:	
<p><b>Atenció! Per tal de sumar correctament aquest apartat, hauràs de:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agafar el resultat del sub-apartat "GESTIÓ, EQUIPS I PERSONES" i multiplicar-lo per 0,33.</li> <li>2. Agafar el resultat del sub-apartat "PROJECTES" i multiplicar-lo per 0,67.</li> <li>3. Sumar el resultat dels dos apartats i introduir-lo com a total de l'apartat "FUNCIONAMENT".</li> </ol>			
<b>ESTIÓ, EQUIPS I PERSONES</b>	<b>Sub-total:</b> -----	<b>x0,33=</b>	
<b>Contribució a la missió i la planificació estratègica de l'entitat:</b> Creieu que la gestió de l'entitat i els equips contribueix a assolir els objectius estratègics i la missió de l'associació?		10	
<b>Coordinació i direcció d'entitat:</b> Les coordinacions o direccions fan un bon enllaç entre l'àmbit de presa de decisions (junta, assemblea,...) i els projectes/equips.		10	
<b>Coordinació equips:</b> Creieu que els equips estan ben coordinats?		10	
<b>Espais de comunicació:</b> Hi ha espais regulars de comunicació entre companyes (reunions d'equip, trobades, sessions de treball,...) on es comparteixen necessitats i es troben solucions i sinèrgies.		10	
<b>Rols clars:</b> Les persones (tant contractades com voluntàries o activistes) que treballen a l'organització tenen clar el seu rol i els de les seves companyes.		10	
<b>Capacitats i competències:</b> Creieu que les persones implicades a l'entitat tenen una bona preparació i competències per a desenvolupar la seva tasca?		10	
<b>Desenvolupament professional i personal:</b> Les persones de l'equip troben al projecte associatiu una oportunitat de desenvolupar-se personalment i professionalment.		10	



<b>Formació i aprenentatge:</b> Els equips i professionals participen en oportunitats de formació/aprenentatge/desenvolupament professional.		10	
<b>Satisfacció i clima equip tècnic:</b> Creieu que hi ha un bon ambient i satisfacció a nivell de l'equip tècnic		10	
<b>Satisfacció i clima voluntàries i activistes:</b> Creieu que hi ha un bon ambient i satisfacció a nivell de l'equip de voluntàries i activistes		10	
<b>PROJECTES</b>	<b>Sub-total:</b> -----	<b>x0,33=</b>	
<b>Avaluació:</b> Teniu un mètode d'avaluació (incloent l'avaluació d'impacte) satisfactori per als vostres projectes?		10	
<b>Contribució dels projectes a l'estratègia/visió:</b> Els projectes estan lligats a l'estratègia/el pla estratègic de l'entitat? Creieu que hi contribueixen?		10	
<b>Resultats i repercussió social</b> Els projectes tenen resultats positius ...		10	
- amb les persones/col·lectius beneficiàries?		10	
- amb les persones que executen els projectes?		10	
- s'afecta positivament a altres actors socials, té repercussió social?		10	
<b>Continuïtat:</b> Els projectes que realitzeu tenen perspectiva de continuïtat, visió de procés, de sostenibilitat?		10	
<b>Responsables de projectes sobre terreny:</b> Creieu que les persones amb qui compteu com a enllaç amb la comunitat o les institucions amb que treballem el projecte tenen una bona preparació, que contribueix a uns bons resultats per als projectes?		10	
<b>Impacte:</b> Si entenem l'impacte com un canvi rellevant en el migllarg termini en l'entorn/comunitat, motivat per un projecte o acció de l'entitat, considereu que els projectes tenen un impacte positiu?		10	

<b>Impacte (medició i comunicació):</b> Teniu alguna forma de mesurar aquest impacte i de comunicar-lo?		10	
<b>Protocols de treball i traspàs de coneixements:</b> Teniu una bona dinàmica/protocol de traspàs de coneixements i procediments per als projectes?		10	
<b>COMUNICACIÓ</b>	<b>TOTAL :</b>		
<b>A6. Comunicació:</b> En general		10	
<b>Enfocament i estratègia de comunicació:</b> L'entitat té un disseny i un enfocament transversal i estratègic de la seva comunicació (es comunica a tots nivells i àmbits de l'organització, de forma continuada, i amb una visió d'assolir els objectius de l'entitat, no només visibilitzar els èxits o captar fons)		10	
<b>Té pla de comunicació:</b> L'entitat té un pla de comunicació, amb persones responsables definides, que coneixen el seu rol al pla.		10	
<b>El pla de comunicació funciona:</b> El pla de comunicació s'aplica i funciona correctament.		10	
<b>Visibilitat:</b> Les activitats tenen visibilitat i reconeixement a nivell local/nacional.		10	
<b>Les eines per a comunicar de l'organització funcionen satisfactòriament</b>			
> El boca a orella, correu electrònic, whatsapp		10	
> Web		10	
> Xarxes socials		10	
> Els materials digitals o físics d'informació sobre l'activitat i/o l'estratègia de l'organització		10	

<b>Comunicació interna:</b> Penseu que els principals esdeveniments i activitats de la vostra organització són coneguts pels membres de la organització (i els partners de projectes?)		10	
--	--	----	--

## COMUNICACIÓ

## TOTAL:

### XARXES LOCALS

<b>A4.Treball en xarxa local (general):</b> relació satisfactòria amb partners locals, organitzacions, sinèrgies per a projectes i incidència a nivell local/nacional		10	
<b>A4.1 Treball en xarxa local:</b> Bones i productives relacions amb autoritats i institucions públiques locals.		10	
<b>A4.2 Treball en xarxa local:</b> Bons partenariats amb altres organitzacions locals/nacionals relacionades amb la vostra feina		10	
<b>Arrelament a la comunitat:</b> L'organització compta amb cert reconeixement y suport de la comunitat amb què es relaciona		10	
<b>Altres sectors:</b> L'organització té relacions satisfactòries amb, per exemple, proveïdors i clients, mitjans de comunicació, professionals independents, que aporten valor o fortalesa a l'organització.		10	

### XARXES INTERNACIONALS

<b>A5 Treball en xarxa internacional:</b> En general		10	
<b>A5.1 Treball en xarxa internacional:</b> Participació activa a les xarxes internacionals d'interès per a la vostra organització (cooperació en termes de valors i visions/lluites comunes)		10	
<b>A5.2 Treball en xarxa internacional:</b> Presència i treball efectiu a les xarxes internacionals per a aconseguir resultats tècnics o oportunitats de treball per a la organització (benefici en termes de desenvolupament organitzacional)		10	

## RECONeixEMENT

**C2.1 Reconeixement:** Esteu satisfets del nivell de reconeixement que teniu per part de les autoritats i institucions a nivell local i internacional?

10

**C2.2 Reconeixement:** L'actual nivell de reconeixement de la organització posa en risc (puntuació baixa) o permet desenvolupar (puntuació alta) la vostra organització i tasca?

10

## SOSTENIBILITAT Econòmica- Financera

### TOTAL:

**A4.Treball en xarxa local (general):** relació satisfactòria amb partners locals, organitzacions, sinèrgies per a projectes i incidència a nivell local/nacional

20

**A4.1 Treball en xarxa local:** Bones i productives relacions amb autoritats i institucions públiques locals.

20

**A4.2 Treball en xarxa local:** Bons partenariats amb altres organitzacions locals/nacionals relacionades amb la vostra feina

20

**Arrelament a la comunitat:** L'organització compta amb cert reconeixement y suport de la comunitat amb què es relaciona

20

**Altres sectors:** L'organització té relacions satisfactòries amb, per exemple, proveïdors i clients, mitjans de comunicació, professionals independents, que aporten valor o fortalesa a l'organització.

20



### **3) Dibuixem el pentàgon (5min)**

#### ***Comptem els totals per a cada dimensió***

Si encara no ho heu fet, sumeu els totals per apartats, tenint en compte que a l'apartat de "FUNCIONAMENT" heu de fer alguna multiplicació també.

#### ***Construïm el pentàgon traslladant els resultats a la plantilla***

Un cop tenim els resultats per a cada dimensió, podem traslladar-los a la Plantilla del Pentàgon. Al costat de cada dimensió, posarem la puntuació sobre 100 que hem obtingut. Un cop fet, veurem que al pentàgon hi ha una línia dividida en 10 fragments per a cada dimensió; dibuixarem un punt al lloc de la línia que correspondria a la puntuació per a aquella dimensió.

Quan ho haguem fet per a totes les dimensions (Estructura, Funcionament, Comunicació, Relacions, Sostenibilitat econòmica), tindrem 5 punts dibuixats, que podrem unir entre ells, i ens donarà la forma del pentàgon de la nostra organització.



## ***Pentàgon organitzacional***

### **ESTRUCTURA**

\_\_ / 100

Principal fortalesa:

Principal mancança:

### **SOSTENIBILITAT ECONÒMICA**

\_\_ / 100

Principal fortalesa:

Principal mancança:

Principal fortalesa:

Principal mancança:

### **RELACIONS**

\_\_ / 100

### **FUNCIONAMENT**

\_\_ / 100

Principal fortalesa:

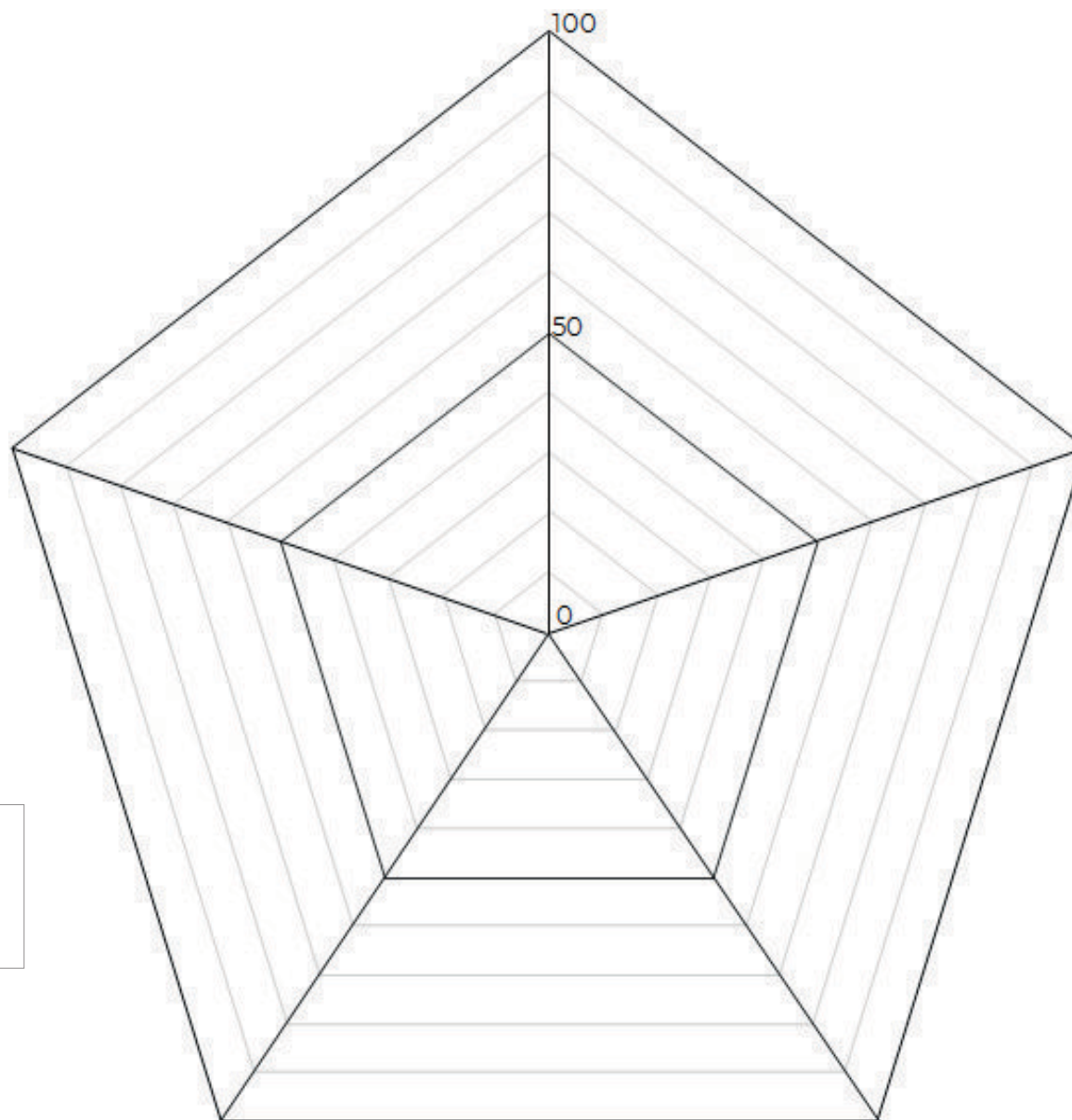
Principal mancança:

Principal fortalesa:

Principal mancança:

### **COMUNICACIÓ**

\_\_ / 100



#### **4) L'analitzem juntes i pensem l'estratègia (30min)**

Si quan hem fet el pentàgon ho hem fet en petits grupets, per a posar-ho en comú serà interessant veure tots els pentàgons junts (posar-los un al costat de l'altre), veure les puntuacions de cada grup per cada àrea. Si són molt o força diferents, això reforça la necessitat de fer una sessió com aquesta per a discutir com veiem l'entitat, per a tractar d'alinear-nos i analitzar juntes les necessitats.

Podem compartir quina pregunta ha tingut la puntuació més alta i més baixa per a cada una de les dimensions (per exemple, "a Funcionament, la puntuació més alta la tenim en Impacte amb els beneficiaris, perquè la metodologia és molt bona; però la més baixa en Contribució al pla estratègic, perquè no el seguim") en cada un dels grups. Si anem dimensió per dimensió, veurem amb facilitat les diferents percepcions de cada grup, i ens enriquirà incorporar les observacions de cada grup a aquella dimensió.

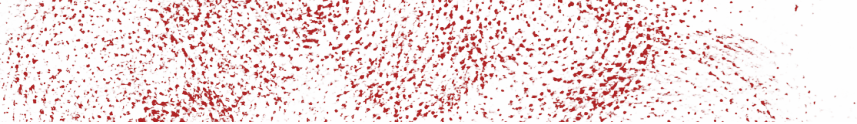
De fet, no es tracta de tenir raó sobre una puntuació, sinó d'escoltar les percepcions de tots els membres de l'equip i discutir què fa que una dimensió estigui millor o pitjor. Fent l'exercici, també ens adonarem del diferent grau d'optimisme o autocrítica. Recordem-nos que no cal ni ser auto-complaents (llavors per què fem auto-diagnosi?), ni ser ultra-crítics (hem de poder reconèixer les pròpies fortaleeses).

#### **El següent que podem fer és preguntar-nos:**

- Què ens fa pensar, el pentàgon que veiem? És petit, gran? Està equilibrat, o desequilibrat?
- Veiem un punt per on el pentàgon es desequilibra especialment? Si és així, de cara a una propera planificació estratègica, la lògica seria tractar de re-equilibrar aquesta àrea (o aquestes àrees), perquè és un element de risc per l'entitat, especialment, clar, si el desequilibri és per feblesa d'aquesta dimensió (o dimensions).

D'altra banda, evidentment, els resultats per sota de 50 indiquen carències en una dimensió. Per sobre de 70, parlariem de molta fortalesa en aquella dimensió específica. De totes maneres, té més importància poder tenir l'entitat en un equilibri (per exemple, totes les dimensions entorn al 60) que no tenir altes puntuacions però desequilibrades.

El resultat que estarem obtenint serà una foto de com està l'entitat en el moment present. Però aquesta imatge ens ha de permetre treure conclusions, i també pensar com voldríem que estigués la nostra entitat en el futur: podríem dibuixar també el pentàgon de l'entitat que voldríem tenir d'aquí a 2-3 anys. Si ho fem, estarem marcant els objectius de cara a la nostra planificació estratègica. Podrem analitzar com podem passar d'una puntuació a una altra, quins elements hem d'enfortir dins de cada dimensió. Ens adonarem que no podem millorar-los tots alhora, així que decidirem quins ens semblen més fonamentals.



D'altra banda, per a fer l'estratègia, podem partir a més d'aquesta premissa: el pentàgon i el qüestionari ens donen una imatge de quines són les nostres àrees de major fortalesa. Què fer-ne? Normalment el que hauríem de fer és aprofitar aquestes fortaleses com a instrument per a millorar les mancances que tenim en altres àrees. Com? Aquesta pregunta s'haurà de fer en les sessions estratègiques, respondre-hi serà part de la construcció de l'estratègia.

D'altra banda, amb l'anàlisi també ens adonarem que en cada dimensió tenim fortaleses i febleses. Ens adonarem que no té sentit "lluitar totes les batalles alhora", perquè s'ha de prioritzar en aquelles àrees que veiem que més desequilibren l'entitat, o la dimensió en concret.

## 2. Autodiagnosi a fons i sistèmica

El model del pentàgon organitzacional ens ajuda a entendre l'entitat com un sistema amb 5 dimensions interrelacionades. Totes són fonamentals i és important que hi hagi equilibri entre elles.

⚙️ Document: Pentàgon organitzacional.

### » Fitxa per la facilitació

#### Per a què ens serveix?

Un cop heu fet l'autodiagnosi, i ja teniu més clar el model del pentàgon organitzacional i les 5 dimensions de la vostra organització, us proposem que mireu a cada una d'aquestes dimensions, i analitzeu, primer, com hi funciona la comunicació; i després com la comunicació pot contribuir a millorar cada una d'aquestes dimensions.

#### Quant de temps?

40 minuts - 1 hora

#### Què necessitem?

Còpies impreses de les "Fitxes sobre comunicació i les 5 dimensions de l'associació"

#### Pas a pas:

1. Aneu dimensió per dimensió, amb la guia de les fitxes que trobeu a continuació, i fent-vos les preguntes que hi trobareu escrites, per a començar a analitzar. L'òptim seria que la resposta a cada una d'aquestes preguntes fos que sí :)
2. Podeu anar apuntant els resultats a les fitxes, anar-vos plantejant quines dificultats i fortaleces o bones pràctiques us trobeu en cada àmbit i pensant maneres per a millorar-ho.
3. Amb els resultats, tindreu elements per a enfortir cada una d'aquestes dimensions des de la comunicació.

#### Recordeu que partim de l'enfocament d'una comunicació...

- **Transversal:** la comunicació és a tot arreu i dona vida a totes les àrees de l'organització.
- **Estratègica:** com que és la nostra sàlvia, ha de contribuir a portar endavant els fins de la nostra entitat; com que és complex, necessitem organitzar els recursos i els esforços de les persones.
- **Transformadora:** allò que comuniquem ha d'ajudar a canviar el món, de la manera que ho volem fer amb la nostra associació.
- **Comunitària:** la comunicació ha de generar vincles, capacitats, empoderament, cohesió.





## **Fitxes sobre comunicació i les 5 dimensions de l'associació:**

### **COMUNICACIÓ I ESTRUCTURA**

Totes les persones de l'entitat coneixen i comparteixen la visió, els objectius i els valors de l'entitat? Hi ha espais per a treballar el pla estratègic? Hi ha espais de diàleg sobre la vida associativa? Les assemblees funcionen com a espais de diàleg? Els membres de l'associació coneixen les decisions de la junta directiva, de les assemblees?

Notes	Dificultats	Fortaleses i bones pràctiques

#### **UNA COMUNICACIÓ**

**Transversal:** la comunicació és a tot arreu i dóna vida a totes les àrees de l'organització.

**Estratègica:** com que és la nostra sàvia, ha de contribuir a portar endavant els fins de la nostra entitat; com que és complex, necessitem organitzar els recursos i els esforços de les persones.

**Transformadora:** allò que comuniquem ha d'ajudar a canviar el món, de la manera que ho volem fer amb la nostra associació.

**Comunitària:** la comunicació ha de generar vincles, capacitats, empoderament, cohesió.



## **Fitxes sobre comunicació i les 5 dimensions de l'associació:**

### **COMUNICACIÓ I FUNCIONAMENT**

Com es comuniquen els equips de treball? Entre la junta i el personal hi ha comunicació fluïda? Les voluntàries coneixen els projectes de l'entitat? I la comunitat amb qui treballem, saben què fem i per què? Comuniquen amb nosaltres? Hi ha eines de gestió de la comunicació compartides?

Notes	Dificultats	Fortaleses i bones pràctiques

#### **UNA COMUNICACIÓ**

**Transversal:** la comunicació és a tot arreu i dóna vida a totes les àrees de l'organització.

**Estratègica:** com que és la nostra sàvia, ha de contribuir a portar endavant els fins de la nostra entitat; com que és complex, necessitem organitzar els recursos i els esforços de les persones.

**Transformadora:** allò que comuniquem ha d'ajudar a canviar el món, de la manera que ho volem fer amb la nostra associació.

**Comunitària:** la comunicació ha de generar vincles, capacitats, empoderament, cohesió.



## **Fitxes sobre comunicació i les 5 dimensions de l'associació:**

### **COMUNICACIÓ I RELACIONS**

Les persones de l'organització coneixen els nostres partners (o entitats amb les que col·laborem) estratègics i què hi fem? I els nostres partners coneixen bé l'organització i saben què fem i quines són les nostres prioritats? Comuniquen les coses que fem? Comuniquem les coses que fan?

Notes	Dificultats	Fortaleses i bones pràctiques

#### **UNA COMUNICACIÓ**

**Transversal:** la comunicació és a tot arreu i dóna vida a totes les àrees de l'organització.

**Estratègica:** com que és la nostra sàvia, ha de contribuir a portar endavant els fins de la nostra entitat; com que és complex, necessitem organitzar els recursos i els esforços de les persones.

**Transformadora:** allò que comuniquem ha d'ajudar a canviar el món, de la manera que ho volem fer amb la nostra associació.

**Comunitària:** la comunicació ha de generar vincles, capacitats, empoderament, cohesió.

## **Fitxes sobre comunicació i les 5 dimensions de l'associació:**

### **COMUNICACIÓ I SOSTENIBILITAT ECONÒMICA**

Tenim una forma d'explicar els nostres números (pressupost, resultat, balanç) per a que les persones de l'organització els entenguin i puguin donar opinió? Comuniquem cap enfora el pressupost i els resultats econòmics? Tenim estratègies per a visibilitzar les nostres necessitats i atraure fons?

Notes	Dificultats	Fortaleses i bones pràctiques

#### **UNA COMUNICACIÓ**

**Transversal:** la comunicació és a tot arreu i dona vida a totes les àrees de l'organització.

**Estratègica:** com que és la nostra sàvia, ha de contribuir a portar endavant els fins de la nostra entitat; com que és complex, necessitem organitzar els recursos i els esforços de les persones.

**Transformadora:** allò que comuniquem ha d'ajudar a canviar el món, de la manera que ho volem fer amb la nostra associació.

**Comunitària:** la comunicació ha de generar vincles, capacitats, empoderament, cohesió.



## ***Fitxes sobre comunicació i les 5 dimensions de l'associació:***

### **COMUNICACIÓ PÚBLICA**

Qui fem la comunicació a l'entitat? Quins instruments i canals fem servir? Tenim algunes comunitats o públics prioritaris? Tenim pla de comunicació? I estratègia de comunicació? Quant es coneix el nostre missatge, la realitat sobre la que treballem? I la nostra acció?

Notes	Dificultats	Fortaleses i bones pràctiques

### **UNA COMUNICACIÓ**

**Transversal:** la comunicació és a tot arreu i dona vida a totes les àrees de l'organització.

**Estratègica:** com que és la nostra sàvia, ha de contribuir a portar endavant els fins de la nostra entitat; com que és complex, necessitem organitzar els recursos i els esforços de les persones.

**Transformadora:** allò que comuniquem ha d'ajudar a canviar el món, de la manera que ho volem fer amb la nostra associació.

**Comunitària:** la comunicació ha de generar vincles, capacitats, empoderament, cohesió.





# **I, per ara, això és tot!**

Aquest **Pack Pedagògic** forma part de  
**l'Associa't**

Si vols seguir formant-te i empoderant-te en  
comunicació associativa, pots contactar l'equip  
de l'Associa't